04 | “戏剧性”的裁员，反思组织融合之难“难于上青天”

2021-10-27 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹
时长 10:37 大小 9.74M

极客时间：之前我们聊到你说去北京要宣布裁员的事，那个过程是怎么样的？

张雪峰：是这样，因为后来阿里收购我们的事情也有一些风声了。在 2018 年 1 月份，我是知道收购百度外卖这件事在商业上看来是难以继续了，远远没有达到我们预期的商业效果，当时就等于硬撑着。

然后春节前都要发年终奖嘛，我们管理层就在讨论这件事，就说可能要准备裁一些人，因为要省一些成本。

本来是准备要去裁员的，先从百度外卖做起，当然上海团队也要出一定裁员比例。当时我跟汪渊讨论方案，我们先跟 Mark 开了会，后来我俩又反复核算，说得直白点就是裁员数

字，其实汪渊他是让着我的，他那边出的份额多一点，虽然我不太想搞这事，但没办法，上海、北京都要出数字。

上海那时候资金可能也有点紧张，上海 bonus 也会有点降，但百度外卖基本就腰斩，准备要去宣布了。那天我和汪渊先坐飞机过去，准备宣布，已经快到门口了，CFO 在机场刚刚降落，说立即暂停，你们现在就当什么事都没有发生，听我指挥，等我到了你们现场配合我就行了。

后来我估摸着（没找 CFO 求证过），可能跟阿里已经到最后一步了，你这时候去裁员可能会导致一系列问题，收购之前不能出现团队的动荡。所以，后来进去之后，完全 180 度转变，CFO 上来就是说，今天我们怎么样，我们业务怎么怎么样，说了一堆。有同学就提问说，那我们年终奖怎么办？他说如果发不到位，我就 xyz。

CFO 这么承诺，我和汪渊傻眼了，我们白跑一趟了，来做灯泡了，只能配合他说，我们绝对会重用你们，绝对怎么怎么样。因为那时候两边融合已走上正轨，开始形成合力，所以当时这么说比收购之初更有说服力。收购一个组织，业务是一方面，人也是一方面，百度外卖这个技术团队还是优质资源，也不枉我当年偏心了他们一点。

极客时间：所以阿里在收购之前，百度外卖和饿了么融合其实已经就相对是稳定的了。

张雪峰：对，至少没有说刚开始就一下子走了一些人。

极客时间：还有一个好奇，两个团队融合，语言要求统一吗？这个事情怎么办？

张雪峰：饿了么早期用的 Python，这还是比较头疼的问题，招人比较头疼，那时候还算有点体量的，就是豆瓣、知乎，我们有不少豆瓣过来的人，靠他们撑起来。后来我们再找不到用 Python 的人了，就只能用 Java，我个人并不喜欢 Java，过于臃肿，写代码太难受，但没办法。

关于用什么语言，也有曲折，没有被阿里收购的时候，我已经基本做了决定，Python、PHP 团队转 Go，但最后很遗憾，没有实现。

当时收购百度外卖就面临语言不统一这个问题，百度 PHP 可以说是国内最强 PHP 团队之一，百度外卖（核心都是老百度）过来之后坚持用 PHP，后来两边折中，我说把上海的

Python 也废了（当时 Python 已经有一部分转到 Java），把北京的 PHP 也废了，我们都用 Go+Java，皆大欢喜。Java 不能取代，不然你招不到人。当然，我选 Go 也是跟团队聊了很长时间。

那时候要准备搞这个东西，我们都很兴奋。但后来阿里收购我们，我知道这事儿没戏了，不可能用 Go 了，阿里核心还是 Java。在阿里 Go 基本只适用于 K8S，还有一些纯粹玩技术的团队。我那时候的心情非常低落。

后来行癫跟我说了一段话，他说雪峰你听我一句，我不是像外界传的那样，非要用 Java，大家一直说阿里很霸道，我不是的，你们用 Go，用 PHP 都行，但你相信我，到后面你们会很难受（指各种技术融合、业务接入等）。

我们其实每一年都在收购或被收购的路上。16 年蚂蚁投我们，17 年我们收百度外卖，18 年被阿里收购，甚至美团也多次要收购我们（指 15 年美团、点评合并前，一度传闻美团、点评、饿了么三合一）。所以在这条路上你完全不可控的，Mark 也很无奈，他也想独立发展。

所以在这种情况下，我们很多事情是有遗憾的。

极客时间：很少有公司能像饿了么经历这么跌宕起伏的过程，特别是对于技术团队来说，经过不断分合，还有比较复杂的融合。如果让你给正处在这个阶段的人一些建议的话，比如计划收购别人或者将被收购的情况下，大家一定要有一个怎么样的心态？

张雪峰：我们是先收购别人，我先说这个层面。你作为收购方，一定要有包容性。

我们收购百度外卖，上海的同学包容性不够，真正有包容性的可能也就是我和汪渊。我知道是大家做的东西重复度是比较高的，他们道理是对的，但是我认为你好不容易收购一个团队，你先观察一段时间。我其实并不是说后面过程上的事，而是你刚开始的心态要有包容性。

说难听点，你以胜利者的姿态去收购，被收购方总会是难受的。而且至少从技术角度，是技术偏弱的团队去收购技术偏强的团队，那别人肯定不爽。你要说阿里收购我们，其实我们并没有什么受害者心态，因为阿里技术本来就比我们牛逼，虽然做外卖我们更擅长。我们被阿里收购，其实我们当时是有心理预期的。

被收购的团队，大家也不用太紧张。或者换句话说，你自己设定好期望值就好。

如果是非常同质的业务，又是棋逢对手，有这个担心是正常的，有必要的，因为他肯定是要把你 Buyout，你全部走了都无所谓。但是如果是差异业务的话，即使阿里这么厉害的团队，后来事实也证明昆阳还是比较依赖我们这些老兵的。所以如果你是差异化收购，其实不用担心。

百度外卖的同学，他们担心的，一是他们感觉很委屈，我们的精锐被你们“土匪”收购。第二，这么同质的业务，他们担心你们只是把我 Buyout。其实并不是收购就要 Buyout，消灭一个对手，我们确实是希望把百度外卖的业务再做起来，合在一起，技术上更是这样，希望这个团队来补充我们的短板。所以也分两种情况。

但我是说，站在技术团队整体不如别人的角度，确实你要有包容性。如果我们当时，比如说是百度外卖收购饿了么团队，那除了像做异地多活的团队还有一些存活空间，其他大家就自求保佑吧。

所以我感觉还是看业务形态，因为技术也是为业务服务。说难听点，业务如果是要签“丧权辱国”的条约，那真没办法，但如果收购是为了补充它的短板还是有价值的。我们正好经历的第一桩 Case，是业务重叠度很高的。第二桩是补充阿里的。所以两个经历过了。

极客时间：在饿了么这段经历，你自己怎么评价？有什么反思？

张雪峰：其实我认为我最大的幸运或者说也算是做出一点成绩的，就是我跟这个团队的融合，我认为是最成功的，在饿了么这个业务上其实并不成功，在技术上也只是尽我们最大的能力做到了，不能说有多好。

但是在融合方面我对比了像国内其他这样体量的公司，要么就是空降的领导被干掉，要么就是空降的领导血洗现在的一批人，再把另一批人带进来，总之就是反复折腾。

在饿了么这里，我也有教训，就包括当时收购百度外卖的时候，上面我的做法偏温和，我现在想想血腥一点可能更好，但现在他们跟我私交很好，这也是收获吧。如果当时血腥一点，现在或许早就恩断义绝了。

当时我沿用了原来在饿了么的策略，快速做融合，那个效果很好，因为那时我相当于是空降，但现在变成百度外卖是收购来的，他们算是被迫空降，虽然不需要取代你的位置，但是他们希望把原来团队各种文化带来（指百度文化）。

而我们有很多从腾讯过来的人，还有后来阿里进来，还有本土的（指饿了么），本土也有两拨，一拨是我加入后进来的，一拨是最早创业的，这五拨人在一起非常有挑战。阿里收购之后，还有口碑这么大的团队加进来，所以文化融合真的是比较难的问题，甚至是最大挑战，远超过业务融合、技术融合。

这里有很多教训，我也反思多次。收购百度外卖，从业务看是一个失败尝试，从技术组织上看也有不少遗憾。大概走了三分之一。虽然后面我们尽可能还是把不少百度外卖骨干都留了下来，至少留到他们期权兑现为止，但是当时是有很多内耗的，即使我去强行调节，但两个团队坦率说，刚开始是完全互相看不上的。

后来到阿里内部也一样，我们被阿里收购，口碑的同学也看不上我们，其实现在反过来想想完全没有必要。反而我们在 Leader 层还好，我跟白起，白起是原来口碑 CTO，我们两个之间倒没什么大问题，但是下面的团队真的是矛盾很大。即便阿里非收购团队内部的组织之间都可能存在这种情况，更何况是我们一个被收购团队，好在我们被收购还有点价值。

所以现在反过来想真的没必要。我跟你又没有什么仇，但是大家要拧成一股绳真的很难很难，尤其不同的文化。

阿里、华为应该算国内组织能力非常强的企业了，其他包括美团在内，技术架构、技术能力很强，但组织能力、组织文化都要差一截，包括百度也有这样问题。

组织融合跟历史很像，以李世民之能力，也不能轻易搞定他老爹之前的班底。并不是说这些老班底没有价值，只是说味道上跟你、包括你的嫡系不那么融洽。所以，我感觉一个组织内部能够真正融合，真的很难。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 5 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 03 | 不够果敢带来的内耗

精选留言 (4)

写留言

不胖十斤不改头像

上天入地
2021-10-27

感觉雪峰太优柔寡断了，反而到后面越做越错

展开

5

甘轲
2021-10-27

我是优酷被收购后并入阿里的,确实不是强制用java,但是整个阿里技术体系里不用java真的是寸步难行.

1 2

spark
2021-10-28

“黑”和"白“之间的灰色地带，是理性生长的地方。用程序员的核心能力”逻辑“说明问题的难度，大部分程序员都是CURD，算法和数据结构永远都是硬伤~~~

展开

蚊子
2021-10-27

雪峰还是蛮坦率的，先不论功过，经验值得借鉴

展开